

# **ESTRATEGIA DE ACTUACIÓN<sup>1</sup> ENTREAMIGOS-LAGUN ARTEAN (EA-LA)**



## **TEORÍA DEL CAMBIO 2022-2025**

---

<sup>1</sup> Esta estrategia está aprobada por la Junta Directiva de EA-LA en mayo de 2022, pendiente de ratificación en Asamblea.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
<b>I PARTE: De dónde venimos: trayectoria de aprendizajes.....</b>	<b>6</b>
1. Elementos clave del Plan anterior a mantener: nuestra identidad no cambia.....	7
2. Nuestras reflexiones recientes buscando aprendizajes.....	12
<b>II PARTE: Hacia dónde caminamos juntas.....</b>	<b>21</b>
3. Misión, visión y valores: Quienes somos y desde donde actuamos.....	22
4. La teoría del cambio subyacente a nuestra estrategia de actuación.....	24
5. Nuestras aliadas para los sectores priorizados.....	27
6. Líneas de actuación para 2022-2025: Despliegue de la política y la estrategia.....	30
7. Avanzando hacia un sistema de evaluación integrado para conocer nuestro impacto e incorporar aprendizajes.....	36
<b>ANEXOS INTERNOS .....</b>	<b>37</b>
• Matriz de seguimiento y evaluación	
• POAs anuales	

## SIGLAS

AVCD	Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo
DAFO	Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
DDHH	Derechos Humanos
EFQM	European Foundation for Quality Management (Calidad Total)
EA-LA	Entre amigos – Lagun Artean
EH	Euskal Herria
EPTS	Educación para la Transformación Social
ET	Equipo técnico
JD	Junta Directiva
MMCC	Medios de Comunicación
NNBB	Necesidades básicas
PE	Plan Estratégico
POA	Plan Operativo Anual
ODS	Objetivos del Milenio para el Desarrollo
OOSS	Organizaciones Socias
RRHH	Recursos Humanos
TDC	Teoría del Cambio

# INTRODUCCIÓN

El presente Plan Estratégico de Entreamigos-Lagun Artean, es el resultado de dos procesos importantes que ha vivido la organización en los últimos meses. Entre noviembre de 2021 y mayo de 2022 hemos trabajado por profundizar en conocernos mejor, reflexionar sobre nuestra andadura, extraer los aprendizajes necesarios (proceso evaluativo interno), así como actualizar nuestra estrategia de actuación (elaborar de forma participativa nuestro Plan estratégico 2022- 2025), sin perder de vista quiénes somos y desde donde queremos aportar al sector de la cooperación, tanto en Guatemala como en Euskal Herria.

Hemos contado para dichos procesos con la participación del equipo técnico de EA-LA, personas voluntarias de la JD, aportes de las socias/aliadas y financiadoras, con el acompañamiento de la consultora KALIDADEA. Acompañamiento, Calidad y Desarrollo que nos ha brindado apoyo y herramientas para la evaluación y la planificación desde un nuevo enfoque: La teoría del cambio. Un marco que nos ha permitido evaluarnos y repensarnos desde una visión más sistémica, conectando todos los ejes de la organización como elementos clave para lograr un impacto en cualquier actuación. Así hemos abordado cuestiones estructurales y de fondo (políticas y recursos), dinámicas de trabajo y formas de actuar (procesos internos) y cómo nos planteábamos determinadas acciones hacia el exterior en búsqueda de pequeños cambios que alcancen un impacto real (cambio deseado). Todo ello se ha basado en una profunda reflexión desde la valoración de nuestra teoría del cambio subyacente, permitiéndonos sonsacar cuáles son esas creencias limitantes o lógicas que a veces damos por supuestas, y que no siempre nos permitían alcanzar nuestros objetivos y lograr ese impacto esperado. Ha sido pues, un proceso interesante de “mirarnos hacia adentro” y avanzar desde una mirada más orientada al cambio y el aprendizaje sobre lo que hacemos y lo que somos.

Es un nuevo recorrido y etapa que afrontamos con ilusión y compromiso dando saltos cualitativos importantes que como el propio plan, como tránsito decidido hacía cambios metodológicos, sectoriales y organizacionales, con varias apuestas firmes en la que ya venimos trabajando:

- Avanzar en el trabajo feminista como prioridad absoluta tanto en Euskal Herria como en Guatemala implementando nuestro plan pro equidad.
- Ampliación territorial desde Sololá a todos los territorios estratégicos en Guatemala con nuevas alianzas con el movimiento feminista internacional y local.
- Ampliar nuestra base social, actualmente presente en Bizkaia y Navarra principalmente, pero con socias y socios también en Gipuzkoa y otras comunidades autónomas.
- Desarrollando poco a poco la gestión por procesos (más horizontal y coordinada internamente) con un enfoque de cambio, basado en la evaluación de aprendizajes y la mejora continua (calidad) pero conociendo y dando a conocer los logros alcanzados en dichos cambios (incorporando evaluación de impacto).
- Unificando una organización sólida, alimentada por un mayor voluntariado y un equipo técnico, motivado y más coordinado.
- Con nueva sede en Bilbao, además de la de Getxo para disponer de espacios de trabajo más saludables y accesibles para nuestro equipo y personas voluntarias.

La nueva estrategia de actuación de Entreamigos-Lagun Artean (EA-LA) para el período 2022-2025 define las líneas estratégicas y las prioridades para los próximos 4 años, siendo conscientes de una de nuestras mayores prioridades internas es asentar la estructura de la organización ampliando la

base social y la participación de voluntariado joven que ayude al relevo generacional; así como de avanzar hacia una estabilización financiera basada en la diversificación de las fuentes y ampliándonos hacia la consecución de recursos propios que asegure nuestra sostenibilidad y la de nuestras socias.

Este nuevo plan en el que nos embarcamos, recoge la evaluación realizada durante el 2021 de nuestro Plan anterior 2015-2020 (que había sido prorrogado dadas las dificultades para realizar reuniones presenciales necesarias para una reflexión participativa, debido a la Covid 19) y actualiza los ejes clave desde los que vamos a desplegar nuestra teoría del cambio. Hemos trabajado desde un abordaje metodológico sistémico, que ha combinado el enfoque tradicional de gestión estratégica, junto al enfoque de Calidad Total (EFQM) con avances hacia la teoría del cambio. Todo ello con el firme propósito de mejorar y dar pasos hacia logros que impacten en el efectivo cumplimiento de los derechos de las mujeres diversas por las que apostamos.

Vamos a seguir afianzando nuestro ámbito de la cooperación, en el que tenemos más experiencia, por llevar trabajando la organización desde su creación hace más de 25 años, dando un paso más allá hacia una apuesta por una cooperación feminista; creando alianzas estratégicas con organizaciones feministas y articulando líneas sectoriales de actuación hacia el empoderamiento político y económico de mujeres diversas y personas LGTBIQ+. Y esto desde un enfoque más articulado con el programa voluntario de alfabetización que pasa a formar parte, junto al de Educación para la Transformación Social a una única área de Planificación y evaluación de proyectos. En esta etapa evaluaremos el impacto del programa de Becas en la alfabetización y empoderamiento político de mujeres indígenas jóvenes en Guatemala. Reforzaremos nuestra apuesta por la Educación para la Transformación Social con iniciativas innovadoras que permitan llegar a la sociedad haciendo sensibilización e incidencia sobre temáticas vinculadas a la defensa de los derechos de las mujeres y personas LGTBIQ+, creando espacios de reflexión, intercambio y alianzas entre Guatemala y Euskal Herria. Todo ello con una estrategia de Comunicación para la transformación social como herramienta que servirá, además de fortalecer y ampliar las relaciones con la base social y la captación de recursos, para difundir saberes y experiencias realizadas en coordinación con los proyectos de Cooperación y de Educación para la Transformación Social.

¡Comenzamos una nueva etapa, pero seguimos en el camino!

**Junta Directiva EA-LA**

**Mayo 2022**

# **I. PARTE**

## **De dónde venimos: trayectoria de aprendizajes**

## 1. Elementos clave del Plan anterior a mantener: nuestra identidad no cambia

En cada Plan avanzamos un poco más, pero sin perder nuestra esencia organizativa: nuestra identidad. Aunque hay algunas claves que permanecen en el tiempo, se van afinando a cada paso:

En EA-LA apostamos por un **enfoque de desarrollo humano sostenible** que se entiende como aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades de las personas, de mejorar en forma continua sus condiciones de vida, partiendo de una distribución equitativa de las oportunidades para la gente teniendo siempre como objetivo el aumento de las capacidades humanas como base para una vida cada vez más plena<sup>2</sup>.

Los derechos humanos generan las condiciones esenciales para el desarrollo sostenible. La Agenda 2030 reconoce que las economías inclusivas y participativas, y las sociedades en donde los gobiernos deben rendir cuentas, logran mejores resultados para todos y todas, sin dejar a nadie atrás. En la Declaración sobre el derecho al desarrollo se hace hincapié en el derecho de todas las personas y los pueblos a una participación libre, activa y significativa.

Muchos de los retos a los que se enfrenta el ser humano, tales como el cambio climático, la escasez de agua, las desigualdades o el hambre, solo se pueden resolver desde una perspectiva global y promoviendo el desarrollo sostenible: una apuesta por el progreso social, el equilibrio medioambiental y el crecimiento económico.

En el marco de la Agenda 2030 y sus ODS, mencionamos los que desde nuestras acciones y procesos impulsamos:

- ODS 5: Igualdad de Género
- ODS 10: Reducción de las desigualdades.
- ODS 12: Producción y consumo responsable.
- ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.

### Compromiso con Guatemala

EA-LA, ha apostado siempre por mejorar la posición y condición de las mujeres guatemaltecas, haciéndolo efectivo a través de los diferentes procesos impulsados tanto en Guatemala como en Euskal Herria. Se decide trabajar teniendo en cuenta las relaciones entre los géneros y el desigual e injusto reparto del poder, la riqueza y otros recursos sociales. Esta apuesta, que en definitiva está basada en fomentar diferentes procesos de empoderamiento en las mujeres, surge también del propio proceso de análisis y reflexión del contexto en el que trabajamos (Guatemala), así como de la evaluación de los proyectos ejecutados en los 25 años de trayectoria de EA-LA. Ello nos ha permitido

---

<sup>2</sup>[https://www.bantaba.ehu.eus/formarse/ficheros/view/Contenidos\\_2%C2%AA\\_Sesi%C3%B3n.pdf?revision%5Fid=69107&package%5Fid=69053](https://www.bantaba.ehu.eus/formarse/ficheros/view/Contenidos_2%C2%AA_Sesi%C3%B3n.pdf?revision%5Fid=69107&package%5Fid=69053)

confirmar que, es el trabajo con y por las mujeres, lo que permite un desarrollo social y sostenible, que posibilite a su vez, que los países avancen, sin que por ello se vea afectado el planeta.

Actualmente, todo nuestro trabajo y esfuerzo está basado, en fomentar procesos de empoderamiento, individuales y colectivos, a fin de que las mujeres tanto de Guatemala, de Euskal Herria, como de otras partes del mundo, podamos reivindicar, defender, promover y ejercer activamente nuestros derechos, civiles, políticos, económicos, sociales, sexuales, culturales, etc., apostando tanto desde nuestras contrapartes y organizaciones aliadas, hasta nosotras mismas, por un trabajo en pro de una transformación social participativa y de incidencia política.

Consideramos los diferentes procesos de empoderamiento, una herramienta indispensable para un cambio en las relaciones dentro de la estructura social, que tendrá como resultados, la redistribución equitativa e igualitaria del poder, así como la destrucción de estructuras patriarcales; Y lo más importante, los distintos procesos de empoderamiento nos permitirán a cada mujer, acceder al control de nuestra propia vida, lo que facilitará nuestra independencia, participación, toma de decisión y una autoestima fortalecida, que nos facilitará a las mujeres de manera colectiva, acceder y movilizarnos en espacios donde se articulan nuestros propios intereses estratégicos de género.

### **Compromiso con Euskal Herria**

EA-LA ha apostado siempre por la concienciación crítica, decolonial y feminista en la ciudadanía vasca y para ello colabora en procesos que buscan y construyen alternativas de ciudadanía global. Fortalece estas aspiraciones trasladando la realidad guatemalteca y la de sus mujeres al País Vasco y creando así espacios de intercambio de conocimientos, saberes y aprendizajes desde un enfoque feminista, de derechos, de diversidad sexual y de género y soberanía alimentaria.

En los últimos años se han puesto en marcha proyectos de Educación para la Transformación Social en Euskal Herria porque creemos que existe la necesidad de sensibilizar sobre las realidades del Sur global, sus causas y los caminos para incidir en estas realidades, apostar por la concienciación crítica en la ciudadanía de Euskal Herria y colaborar en los procesos de construcción de alternativas de ciudadanía global

Por eso fomentamos la colaboración y el conocimiento entre las instituciones, las socias aliadas de Guatemala y Euskal Herria y las mujeres de Guatemala y de Euskal Herria que mediante encuentros de formación, sensibilización y aprendizaje mutuo se crean y se van forjando redes y alianzas para un mayor impacto en la transformación social e incidencia política local y global.

Consideramos los diferentes procesos de empoderamiento tanto en Guatemala como en Euskal Herria, una herramienta indispensable para un cambio en las relaciones dentro de la estructura social, que tendrá como resultados, la redistribución equitativa e igualitaria del poder, así como la destrucción de estructuras patriarcales. Y lo más importante, los distintos procesos de empoderamiento nos permitirán a cada mujer, acceder al control de nuestra propia vida, lo que facilitará nuestra independencia, participación, toma de decisión y una autoestima fortalecida, que nos facilitará a las mujeres de manera colectiva, acceder y movilizarnos en espacios donde se articulan nuestros propios intereses estratégicos de género.



### La defensa de los derechos de las mujeres y las apuestas transversales

En EA-LA trabajamos por la plena equidad y la defensa de los derechos de las mujeres a través de nuestros proyectos y acciones en Guatemala y Euskal Herria, y reclamamos el trabajo conjunto de toda la sociedad en la lucha contra las violencias machistas y la igualdad real y efectiva. Hacemos hincapié en la necesidad de una Educación Feminista como herramienta indispensable para establecer medidas, procesos y estrategias que sean justas, equitativas y sostenibles para todas las personas y así impulsar hacia una transformación social que ampare los derechos humanos de todas y la eliminación de todo tipo de violencia.

- **El enfoque de derechos humanos** por el que tratamos de apostar, reconoce el carácter integral de los derechos, individuales y colectivos, ambientales, económicos, sociales y culturales. Reivindica la vigencia de los compromisos internacionales a favor de los derechos humanos y aborda estrategias que refuerzan el papel fundamental de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones; responsables estos últimos de garantizar el cumplimiento de los Derechos Humanos para toda la población. El enfoque de derechos fomenta el diálogo, la participación, la corresponsabilidad y, por lo tanto, la toma de decisiones en base a los derechos de las personas y pueblos.
- **Enfoque Feminista:** pone en el centro la sostenibilidad de la vida y cuestiona de manera profunda los modelos económicos, políticos y culturales imperantes. Complementa la estrategia dual – transversalidad de la perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres– con el análisis interseccional de las vivencias de las mujeres, y prioriza el protagonismo de estas y de las organizaciones feministas para lograr sociedades pacíficas, inclusivas y sostenibles.
- **Enfoque de Diversidad sexual y de género:** Los mandatos del sistema sexo-género afectan a las identidades sexuales y de género, discriminando y alimentando sistemas que oprimen a las mujeres y a las personas que no responden a dicho modelo heteronormativo (lesbianas, gais, transexuales, transgénero, bisexuales e intersexuales). Promovemos el respeto y la autodeterminación de las distintas formas de vivir la identidad, el cuerpo y el deseo, habitar el territorio, erradicar la discriminación y la violencia hacia las personas LGBTIQ+, atender sus necesidades y garantizar sus derechos. Históricamente, la lucha por la diversidad afectivo-sexual y la lucha feminista se han entendido como luchas paralelas, sin imbricación, hasta aparecer teorías como el transfeminismo. Teorías que han planteado que la raíz de las desigualdades, el orden y el control social es la misma; el machismo y el sistema económico. Creemos que las relaciones entre los géneros están condicionadas por la imposición de prácticas y actitudes de una sociedad patriarcal, machista, racista y LGTBIQ+fóbica, en definitiva, discriminadora y excluyente que genera graves condiciones de exclusión para las mujeres diversas y organizaciones por la defensa de los derechos de las personas no normativas de sexo y género.
- **Participación y fortalecimiento organizativo:** Desde EA-LA creemos importante la apuesta por fortalecer a organizaciones y colectivos impulsando en nuestros procesos acciones de intercambio con todas ellas. Estos procesos mejoran las capacidades organizativas, políticas y técnicas de las organizaciones y colectivos, apostando principalmente por organizaciones de mujeres diversas de Guatemala y Euskal Herria. Es apuesta de EA-LA hacer protagonistas a las mujeres y organizaciones de mujeres de Guatemala y Euskal Herria como referentes en las temáticas que impulsamos en los procesos que ejecutamos y que acompañamos, avanzando así en la incorporación de las mujeres en los espacios estratégicos de incidencia y toma de decisión.

- **Enfoque Ecosocial:** Teniendo en cuenta los avances que se van dando dentro del marco de la sostenibilidad ambiental, y analizada la nueva Ley de Cooperación Vasca, desde EA-LA nos alineamos con el enfoque de Ecosocial, dando así un salto en lo que hasta ahora teníamos como enfoque de sostenibilidad ambiental. En la organización visibilizamos el colapso de los ecosistemas provocados por el crecimiento económico y sus impactos desiguales en las poblaciones en las que intervenimos. Desde este enfoque, y las acciones que iremos planteando en nuestros procesos, queremos apostar por la promoción de un equilibrio entre el desarrollo social, el crecimiento económico sostenido e inclusivo, y la gestión sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas. De esta manera intentaremos satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras.

#### **La apuesta por la comunicación orientada a la transformación social**

Desde EA-LA consideramos la comunicación como una herramienta para la transformación social. La comunicación entendida como medios o como conjunto de mensajes masivos es, en definitiva, la forma habitual con la que suele identificarse a la Comunicación para la Transformación Social. Es un enfoque basado en contenidos de sensibilización y que apela a trasladar información a un conjunto de personas receptoras. Buscando sensibilizar a las sociedades del norte global se trasladan mensajes que dan a conocer las circunstancias de vida del sur global. El objetivo que perseguimos es que a través de estrategias comunicativas más o menos planificadas, se active la conciencia crítica en nuestras sociedades. Cuando mencionamos medios, no nos estamos refiriendo a grandes aparatos organizados de comunicación sino al conjunto de mensajes que las ONGD hacen llegar a los sujetos políticos a los que acompaña y al público en general, Es la esencia de la transmisión de información, que en ocasiones persigue como objetivo la sensibilización. Son los videos que graba, los carteles que diseña, las webs a las que da contenido y los perfiles de redes sociales que mantiene. Un número amplio y diverso de canales en una realidad en la que, también, las ONGD son diversas.

Otra de las señas de identidad de EA-LA es el trabajo en comunicación que ha permitido visibilizar todos los procesos llevados a cabo durante los últimos años, procesos innovadores utilizando el arte como herramienta de transformación social para reivindicar las luchas de mujeres guatemaltecas y vascas. Iniciativas que han sido reconocidas por la Agencia Vasca de Cooperación al Desarrollo y que se han compartido en el Grupo conformado para tal efecto. Estos últimos años, ha sido más evidente que nunca, el poder de los medios de comunicación y las redes sociales en los discursos de odio de mano de la ultraderecha que han generado graves situaciones de violencia, además de propagar imaginarios estereotipados y discriminatorios hacia ciertos colectivos y personas (LGTBI+, migrantes...).

Es por ello que creemos en la necesidad de fortalecer un entorno propicio para las organizaciones aliadas, para reforzar las capacidades de comunicación, incluidas la infraestructura profesional para propiciar una comunicación libre, independiente, con acceso público a variedad de medios y canales de comunicación, en un entorno regulado y no discriminatorio y de libertad de expresión para que todos los colectivos puedan manifestar sus ideas.

Una oportunidad perfecta para apreciar la comunicación con una mirada superadora, planteada como herramienta y como proceso. En esa misma línea, desde EA-LA nos alineamos con los enfoques que distingue Naciones Unidas como ejemplos de Comunicación para el Desarrollo.

1.1 Comunicación para el cambio de comportamiento (CCC): (...) Proceso interactivo para desarrollar mensajes y enfoques a través de una mezcla de canales de comunicación con el objetivo de fomentar y preservar comportamientos positivos y adecuados’.

1.2 Comunicación para el cambio social (CCS): La comunicación para el cambio social destaca el diálogo como idea fundamental para el desarrollo y la necesidad de facilitar la participación y el empoderamiento de las personas pobres. Utiliza enfoques participativos. Subraya la importancia de la comunicación horizontal, el papel de las personas como agentes del cambio y la necesidad de las estrategias de negociación y de las alianzas (...).

1.3 Comunicación para la incidencia: La comunicación para la incidencia implica acciones organizadas con el objetivo de influenciar el clima político, decisiones de procesos políticos y programas, percepciones públicas sobre normas sociales, decisiones sobre asignación de fondos y apoyo comunitario, así como empoderamiento en asuntos determinados (...).

Cada uno de los espacios que planteamos durante los procesos que implementamos, se abordará la comunicación estratégica y para la transformación sociales desde un enfoque de derechos, desde la equidad de género y diversidad sexual y siempre con pertinencia cultural, las opresiones y violencias que las mujeres y colectivos diversos sufren, fruto de este sistema patriarcal, capitalista, heteronormativo y racista en el que estamos inmersas y con el que gracias a las nuevas formas de comunicar y la incidencia en medios podemos hacer frente.

### **Avanzando en la implementación de nuestro plan de acción pro equidad**

En Entreamigos-Lagun Artean reconocemos que el sistema heteropatriarcal aún vigente en todas las sociedades del mundo, tiene como resultado normas, políticas y prácticas sociales que toleran e incluso favorecen una distribución y un acceso desigual e injusto del poder, la riqueza y otros recursos sociales, lo que posiciona a las mujeres, en una situación de subordinación frente a los hombres. Esta situación, por consiguiente, ha de ser atendida desde la comprensión y atención a las causas estructurales que generan la desigualdad de derechos entre mujeres y hombres.

EA-LA ha apostado siempre por mejorar la posición y condición de las mujeres guatemaltecas y vascas, y ejemplo de ello es que prácticamente desde que pusimos en marcha los proyectos de cooperación en Guatemala, contábamos con un área específica de género, así como con una responsable de género en cada una de las áreas de trabajo a las que se dedicaba EA-LA. Pero es con la incorporación en 2010, en la sede de Getxo de personal técnico con un posicionamiento claro en pro de la defensa y la promoción de los Derechos de las Mujeres, y más tarde, de una Junta directiva renovada que coincide además con el posicionamiento del equipo técnico, cuando se decide apostar por nuevas líneas estratégicas, y trabajar teniendo en cuenta las relaciones entre los géneros y el desigual e injusto reparto del poder, la riqueza y otros recursos sociales.

Esta apuesta por fomentar diferentes procesos de empoderamiento en las mujeres, surgió también del propio proceso de análisis y reflexión del contexto en el que trabajamos, Guatemala, así como de la evaluación de los proyectos ejecutados, lo que nos ha permitido confirmar que es el trabajo con y por las mujeres lo que permite un desarrollo social y sostenible, que posibilita, a su vez, que el país avance. Ya entonces éramos conscientes de que no sólo debíamos trabajar y transversalizar el enfoque de género en procesos que llevábamos a cabo a lo externo. Sabíamos que, como organización, teníamos que cuestionarnos y tener un posicionamiento de género claro y definido que

se reflejara en nuestra propia cultura organizativa, para lo que creamos la Política de Género de Entreamigos-Lagun Artean (2016-2020).

Ello nos supuso, sobre todo, asumir la responsabilidad de aplicar el enfoque de género en cada uno de los quehaceres o decisiones que tomábamos, suponiéndonos, además, una amplia reorganización tanto de las propias estructuras institucionales, como de las políticas que estábamos llevando a cabo como organización, produciendo cambios, sobre todo, en las áreas de planificación y formulación de políticas y objetivos, en los procedimientos y mecanismos institucionales y a nivel cultural.

Y fue precisamente a través de diferentes espacios de diálogo que llevamos a cabo en el marco del Diagnóstico Participativo de Género que elaboramos en 2019 en EA-LA, lo que nos ha permitido identificar las desigualdades de género que existen en nuestra organización, tanto en lo que a la estructura se refiere, como a las políticas, la toma de decisiones o a la cultura organizacional en la que la propia entidad está construida, y que ha servido de punto de partida para la elaboración del Plan de Acción Pro-equidad (2020-2024).

El Plan de Acción Pro-Equidad de Género de EA-LA, tiene como sustento políticas de mejora y transformación en pro de una cultura organizacional más igualitaria y equitativa, basadas en el reconocimiento de la diversidad de mujeres, y teniendo en cuenta las relaciones entre los géneros y las desigualdades que se dan entre ellos. Es la herramienta que nos permitirá adoptar acciones para transformar nuestros modos de hacer y de pensar para avanzar hacia la equidad de género en la práctica de la Asociación, tanto en su funcionamiento interno, como en el acompañamiento a las contrapartes y organizaciones aliadas, basado en políticas, cultura y una actitud organizacional feminista.

## 2. Nuestras reflexiones recientes buscando aprendizajes

### **ELEMENTOS CLAVE DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR (2015-2020) DESDE LA TEORÍA DEL CAMBIO (TDC)**

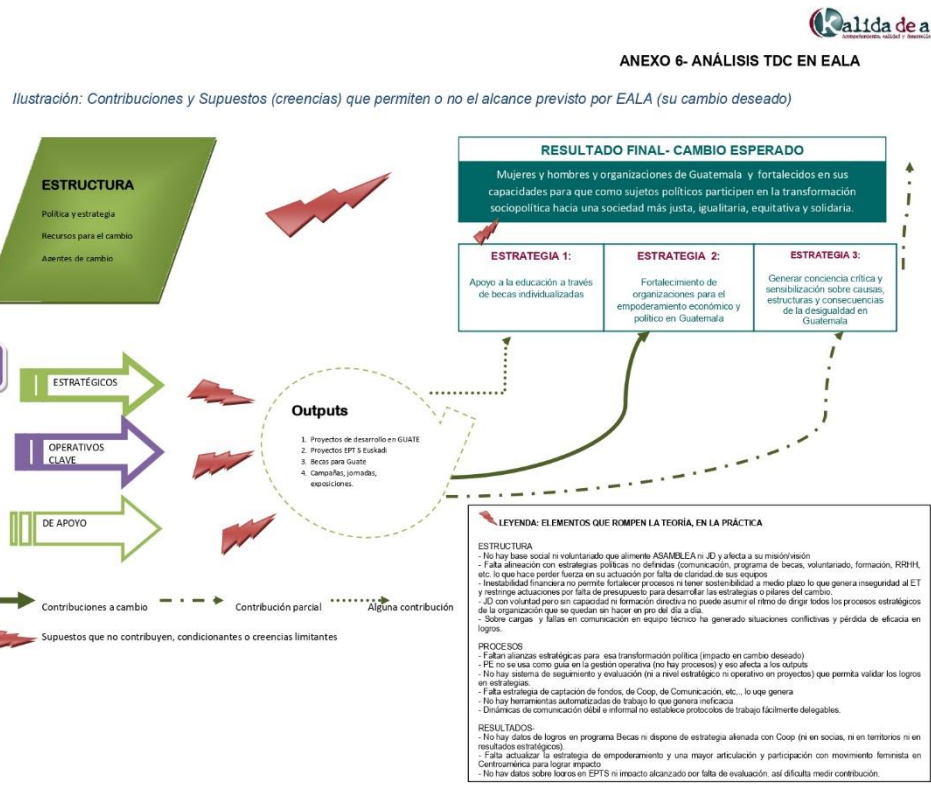
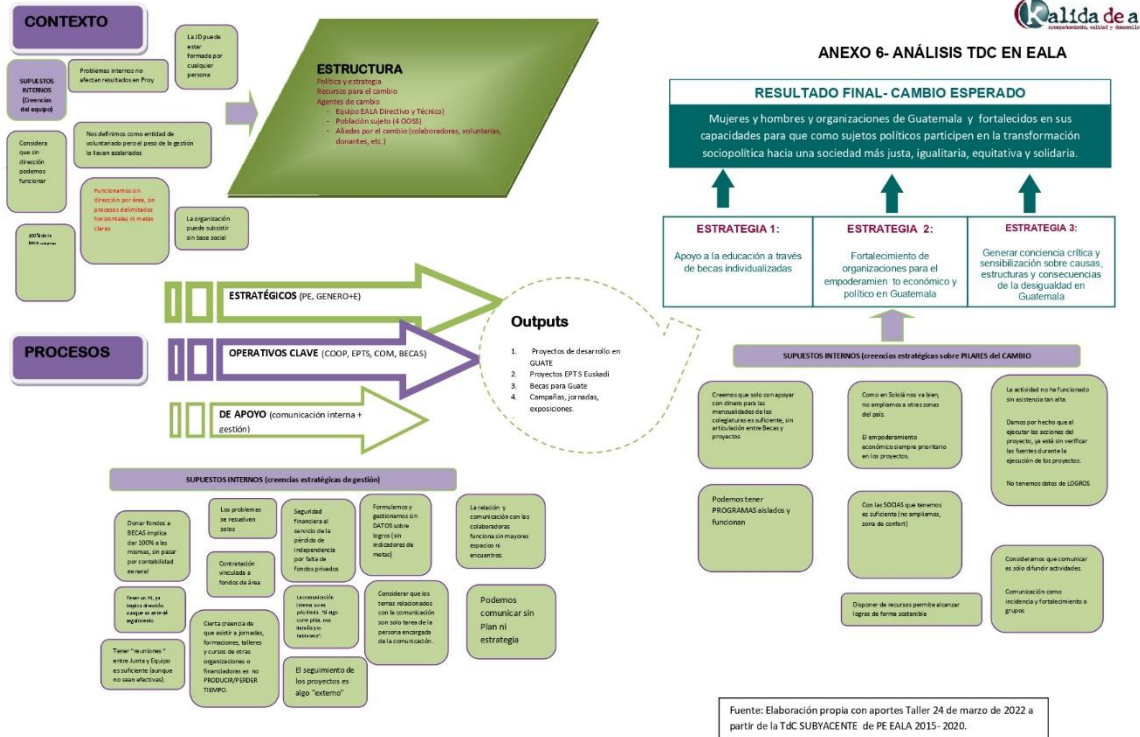
Como principal cambio sobre los procesos reflexivos anteriores, fue incorporar la Teoría del Cambio (TdC) a nuestro análisis. Un modelo que desde una matriz evaluativa basada en los ejes de la TdC (estructura, procesos, pilares del cambio y cambio deseado), buscaba reflexionar sobre si las conexiones lógicas esperadas, las que damos por hecho, estaban permitiendo alcanzar los resultados esperados y el impacto previsto.

El primer aprendizaje para nosotras fue descubrir e identificar la gran cantidad de creencias limitantes y asunciones que “dábamos por buenas”, que estaban generando bloqueos en la “estructura” y podían estar limitando la actuación. Para ello el proceso evaluativo indagó sobre nuestras suposiciones de partida, así como de nuestras “colaboradoras”, socias u otros agentes, de cara a ver la articulación real entre los supuestos y la lógica alcanzada en la intervención.

El proceso evaluativo se llevó a cabo desde noviembre de 2021 a marzo de 2022 a través de encuestas y entrevistas al equipo técnico, directivo, socias y contrapartes, así como a financiadores, reuniones y talleres de reflexión interna. Además, este proceso se complementó con dos adicionales: una evaluación interna 360º sobre el desempeño del personal y una meta evaluación de los proyectos realizados en dicho periodo (cuantitativa y cualitativa) en Guatemala y en Euskadi (EPTS) para indagar sobre los logros detectados (impacto), dada la ausencia de evaluación de proyectos en EA-LA) y sobre la situación recurrente de pérdida de fondos para Guatemala, a través de la convocatoria de la AVCD desde 2016. Dicha evaluación se realizó desde varias categorías de análisis: Calidad de los diagnósticos, incorporación de transversales, viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, coherencia, seguimiento y evaluación, impacto y experiencia de las contrapartes.

A la fecha de inicio del proceso evaluativo nuestra organización atravesaba por cambios internos como el cambio completo de la JD, separación de funciones entre la JD y Equipo, o la búsqueda de resolución de conflictos. Todo ello motivado por situaciones marcadas por ciertas debilidades estructurales en organigrama, JD voluntaria sin formación directiva, equipo técnico fragmentado y poco articulado, teletrabajo, ausencia de coordinación entre áreas; baja base social, estabilidad financiera y falta de gestión estratégica, políticas claras de voluntariado, por ejemplo y desconexión del PE a los POS, o de sistemas de reflexión- evaluación que permitieran localizar potencialidades y conocer el impacto.

Nos faltaba identificar la importancia de un enfoque más orientado a la mejora continua y de evaluación de impacto de las acciones realizadas (estratégicas o de proyectos). Y por ello, a la luz de todas estas situaciones, conscientes en la organización de la importancia de avanzar, pusimos en marcha este proceso evaluativo con el real propósito de dar luz a la organización, localizar los nudos y bloqueos existentes y buscar elementos de mejora que permitan potenciar el valor agregado que sí tenemos en EA-LA, dados los logros alcanzados a través de los proyectos y reconduciendo algunas creencias limitantes y dinámicas internas que han obstaculizado los avances organizativos.



3 Gráficos: Análisis de la teoría subyacente del PE 2015- 2020 con supuestos  
 4 Fuente: Informe de evaluación. KALIDADEA, abril 2022.



EA-LA ha tenido una evolución diversa en los últimos años, funciona y consigue recursos, crece y ha logrado asentar el área de sensibilización y comunicación, frente a la etapa anterior lo que le va posicionando mejor en su entorno cercano (Euskadi), pero sigue teniendo lagunas estructurales a nivel estratégico (falta de políticas claras y participadas por una base social y asamblea) que junto al limitado acceso a recursos (principalmente convocatorias públicas autonómicas y locales) pone en peligro su sostenibilidad financiera. Ahora bien, es una organización que se reta a sí misma, que inicia procesos interesantes como el diagnóstico de género a nivel organizacional y el plan pro equidad, y que está pasando por un momento importante de inflexión, donde la orientación es hacia dentro, valorando la importancia del cuidado de sus personas, procesos y dinámicas internas, así como la definición clara de su identidad y sus mensajes hacia fuera, deberán estar en el foco de su reflexión estratégica y que determinarán su futuro cercano.

En general, la evaluación consideró que la Teoría del Cambio subyacente<sup>5</sup> de EA-LA no se cumple en su totalidad, dado que su pensamiento político estratégico estaba condicionado, su estructura orientada a éste y sus dinámicas de trabajo muy centradas en la gestión de proyectos y seguimiento administrativo de las subvenciones que gestionan. A pesar de esto, se consiguen logros (en las estrategias pilares del cambio) y su actuación contribuye a tener logros y visibilidad entre algunas organizaciones, tanto en Guatemala como en Euskadi. Menos clara es qué tanto contribuye EA-LA al cambio esperado (misión) dado que es posible determinar “en qué medida” y cómo lo hace, por la falta de evaluaciones de impacto.

A pesar de esto se recabaron en la evaluación la valoración sobre los logros que detectan sus socias/colaboradoras en acompañar y propiciar procesos de cambio hacia una sociedad más justa, igualitaria, equitativa y solidaria (...) a través de la promoción y del fortalecimiento de las capacidades de las personas y organizaciones locales en Guatemala -como sujetos políticos que son- y también mediante acciones de sensibilización al pueblo vasco para que participe en la Transformación sociopolítica, tanto en EH como en Guatemala. Como ONGD contribuye a este cambio, pero no hay datos ni mecanismos para valorar que tanto y hasta donde se puede atribuir cierto impacto en personas y organizaciones. Por ello surge el problema de la medición del cambio final, dado que aun habiendo logrado alcanzar interesantes productos (outputs) en términos de proyectos, no puede garantizarse, que esto sea –sólo- gracias a EA-LA. Si parece más evidente que EA-LA ha contribuido al fortalecimiento de capacidades de organizaciones en Guatemala al ser reconocido por sus socias. Menos datos se disponen de los logros e impacto en Euskadi donde la trayectoria todavía es menor.

---

<sup>5</sup> Dado que el PE de EA-LA 2015- 2020 no fue diseñado desde la TdC, se reconstruyó el análisis lógico de su plan como teoría subyacente al mismo.

**Tabla: Principales testimonios sobre logros/ideas recabadas en trabajo campo sobre los pilares de la TdC.**

EJES DEL CAMBIO	LOGROS
<b>PILAR 1: Apoyo a la educación de mujeres indígenas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgados casi 360.000€ en becas en el periodo</li> <li>- Mantenimiento de una media de 150 personas socias que aportan</li> <li>- Priorización institucional hacia mujeres y niñas indígenas con buenos rendimientos educativos</li> <li>- Acceso a la educación Primaria, Básica y Diversificado de mujeres y niñas indígenas de bajos recursos en varias regiones de Guatemala</li> <li>- Reducción de matrimonios no deseados</li> <li>- Reducción de embarazos no deseados</li> <li>- Reducción del absentismo escolar y el abandono</li> <li>- En una ocasión acceso a la universidad.</li> </ul>
<b>PILAR 2: Apoyo a organizaciones para el empoderamiento político y económico en Guatemala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a recursos de cuantía media – baja, de la cooperación descentralizada, sobre todo ayuntamientos y Diputación en Bizkaia.</li> <li>- Mantenimiento y fortaleza de la línea de poder local y DEL en Sololá.</li> <li>- Fortalecimiento de las OOSS</li> <li>- Fortalecimiento de organizaciones comunitarias en Sololá</li> <li>- Mujeres participantes conocen sus derechos</li> <li>- Mujeres participantes acceden a formación feminista y técnica sobre producción y otros</li> <li>- Acceso a ingresos económicos</li> <li>- Acceso a mercados locales (cadena de producción y comercialización local, amaranto).</li> <li>- Planes de acción política impulsados por mujeres</li> <li>- Mujeres indígenas empoderadas política y económicamente hacen incidencia a nivel local.</li> <li>- Planes de prevención de violencia</li> <li>- Preservación de saberes ancestrales (cultivos y en salud)</li> <li>- Procesos de sanación, mejora de la autoestima y situaciones de vulnerabilidad de mujeres en general y víctimas de violencia.</li> </ul>
<b>PILAR 3: Generación de conciencia crítica sobre las causas estructurales de desigualdad en Guatemala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asentamiento de la línea de EPTS en la organización</li> <li>- Acceso a recursos de carácter descentralizado, incluyendo proyectos fuertes con AVCD</li> <li>- Reconocimiento de EA-LA en el sector con propuestas artísticas, innovadoras y vinculadas a su misión con las mujeres indígenas en Guatemala.</li> <li>- Nuevas alianzas con organizaciones vascas</li> <li>- Apertura de foros, debates y espacios de reflexión entre elementos comunes de mujeres guatemaltecas y vascas</li> </ul>

Fuente: KALIDADEA (2022): Informe de evaluación. Abril 2022.

En términos estructurales y de gestión de procesos, se destaca en el informe que son varios los supuestos estructurales (creencias internas) y de funcionamiento (modo de operar) que podrían estar alejando a EA-LA de su misión original (dado que las dinámicas de gestión interna y la dirección estratégica de la organización es débil). La base social es limitada y la asamblea y aunque la JD tienen motivación, empeño y compromiso, no tienen las habilidades directivas necesarias para tomar ciertas decisiones estratégicas que han ido recayendo sobre el equipo técnico. Falta alineación con estrategias políticas no definidas (comunicación, programa de becas, voluntariado, formación, RRHH, etc.) lo que hace perder fuerza en su actuación por falta de claridad de sus equipos. Ya se señaló que la inestabilidad financiera no permite fortalecer procesos ni tener sostenibilidad a medio plazo lo que genera inseguridad y restringe actuaciones por falta de presupuesto para desarrollar las estrategias o pilares del cambio.

En términos de la gestión interna, EA-LA sigue siendo una organización pequeña con tantas áreas como personas y eso ha conducido a cierta fragmentación y falta de visión horizontal y de única organización. Además, falta ampliar a más alianzas estratégicas para esa transformación política (impacto en cambio deseado) que tienen claro desarrollar. No hay dinámicas de gestión cotidiana ni una operativización del PE en POAs vinculados a funciones ni seguimiento y evaluación estandarizada



que permita valorar los avances, distinguir los retrocesos y recabar aprendizajes para tomar decisiones de forma participada (tanto en lo operativo como en lo estratégico).

La buena relación de EA- LA con sus socias y donantes lleva a recoger una visión positiva del esfuerzo y especialización que la organización ha logrado tener en la defensa de los derechos de las mujeres en Guatemala. A pesar de esto es baja la visibilización de la organización en su trabajo de empoderamiento hacia las mujeres, no pertenece a la CONGD de Euskadi y escasea de alianzas estratégicas con el movimiento feminista en Guatemala o en Centroamérica, habiendo estado muy centrado en el trabajo comunitario en Sololá. La falta de realización de evaluaciones del programa de alfabetización, ni de proyectos en Guatemala, ni en EPTS, no permite señalar mayor detalle que los recabados por las socias, de los efectos alcanzados y su contribución al cambio deseado.

Como recomendaciones, la evaluación estableció una potente hoja de ruta, muy orientada a ampliar y potenciar el trabajo en Guatemala y en EH orientado a la defensa de los derechos las mujeres diversas, pero sobre todo a ampliar el marco de alianzas estratégicas feministas, al cuidado y gestión interna de la organización.

Destacando las más relevantes:

- Resolver los dilemas estratégicos planteados.
- Ampliar la base social y el voluntariado a otras zonas donde EA- LA tiene presencia.
- Gestionar la organización con enfoque de sostenibilidad financiera.
- Potenciar el área de captación de recursos y de comunicación externa como prioritaria para este periodo.
- Reformar el espacio de trabajo, cuidado de las personas, acuerdos laborales, distribución más horizontal de tareas, trabajo en equipo formado y efectivo.
- Retomar la participación de personas voluntarias y en prácticas en la organización para reforzar el equipo técnico/directivo y así evitar la sobrecarga de trabajo.
- Contar con una dirección del equipo técnico especializada.
- Reorganización del organigrama con 2 grandes áreas: Área de captación de recursos y comunicación y área de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos (sean de cooperación- incluyendo el programa de alfabetización), EPTS o comunicación para la transformación), con 3 procesos horizontales comunes (gestión estratégica, proceso de género interno, comunicación externa).
- Acotar la especialización sectorial hacia mujeres diversas en Guatemala
- Ampliación territorial en Guatemala.
- Cuidado y ampliación de alianzas estratégicas en Guatemala y en Euskadi
- Plan de formación, plan de evaluación.

## **IDEAS CLAVE DEL DAFO CON ESTRATEGIAS PRIORIZADAS**

A partir del proceso evaluativo, nuestro equipo retomó las conclusiones y recomendaciones y realizó una dinámica de análisis centrada en el entorno estratégico (DAFO) para poder esbozar las estrategias para el próximo plan. Manteniendo los ejes del análisis de la TdC (estructura, procesos, resultados y cambio deseado) se realizaron dos procesos de análisis: el DAFO en sí mismo y la tabla de estrategias cruzadas para poder establecer la priorización de acciones que conformaran las líneas de actuación para estos próximos 4 años (2022- 2025).

## ANÁLISIS INTERNO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DE DEBILIDAD
<p><b>ESTRUCTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Misión está clara en la definición.</li> <li>- Ejes claros de trabajo (lo que buscamos)</li> <li>- Equipo comprometido con su labor.</li> <li>- 4 aliadas fuertes con buena relación y comunicación (acompañar y fortalecer las (OOSS).</li> <li>- Experiencias y reconocimiento en Sololá.</li> <li>- Líneas de trabajo de EPTS, se ha avanzado a iniciar procesos de empoderamiento local (Eibar).</li> <li>- Especialización en estrategias con mujeres vascas (acompañamiento)</li> <li>- Intercambio de realidades mujeres en Guatemala y vascas.</li> </ul> <p><b>PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haber iniciado el proceso Pro equidad, y ya se están avanzando cosas importantes.</li> <li>- Proceso de reflexión interna institucional (varias en estos años).</li> <li>- Existe una dinámica de seguimiento de proyectos cooperación (informal) con las OOSS</li> <li>- Avances en Comunicación, con nuevas herramientas en este periodo.</li> </ul> <p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr dar becas de alfabetización a mujeres indígenas al 100% directas (por elección y criterio)</li> <li>- Becas patojas orientadas a mujeres (más alineación con misión)</li> <li>- EPTS: logros con OO de mujeres organizadas (que deciden participar) o que muestran interés en las propuestas de EA-LA.</li> <li>- Intercambio de realidades mujeres en Guatemala y vascas.</li> <li>- Comercialización de amaranto, escuela política, logros en Cooperación, etc.</li> </ul>	<p><b>ESTRUCTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta que la misión, visión, valores estén asumidas por todas.</li> <li>- Falta definir lineamientos políticos (RRHH, Comunicación, voluntariado, formación, captación de fondos, etc.)</li> <li>- Base social débil</li> <li>- Funcionamiento interno débil (con dificultades, conflictos, etc.)</li> <li>- Falta coordinación entre áreas técnicas.</li> <li>- Falta formación directiva (JD o coordinación técnica)</li> <li>- Falta formación y actualización en el ET.</li> <li>- Falta sostenibilidad financiera (no hay responsable ni plan de viabilidad)</li> <li>- Falta diversificación de fondos público -privado</li> <li>- Estrategias evaluativas de carácter estratégico</li> <li>- Imagen obsoleta de EA-LA</li> <li>- Temas becas sin inserción estrategia y gestión económica paralela</li> <li>- Falta alianzas feministas y de OO de defensoras nacionales e internacionales</li> </ul> <p><b>PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de aplicación de recomendaciones de los procesos evaluativos</li> <li>- Generar procesos sostenibles no pivotados ni dependientes de personal técnicos.</li> <li>- Criterios de selección estratégica para aliadas (con quien y porque) para áreas.</li> <li>- Procesos/áreas sin definición, seguimiento, funciones, RRHH, etc.</li> <li>- No hay Seguimiento y evaluación a intervenciones</li> <li>- Falta espacios de reflexión informal, encuentro, revisión anual, etc.</li> <li>- Falta instaurar dinámicas de comunicación interna y gestión cotidiana (reuniones, etc.).</li> <li>- Falta POAS vinculadas a PE</li> </ul> <p><b>RESULTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos de AVCD en Cooperación ¿están fortalecidas las OOSS en esto?</li> <li>- Baja articulación de las estrategias de la TdC enfocadas hacia la misión</li> <li>- Desconocimiento de logros con datos (ausencia de líneas de base, evaluaciones).</li> <li>- Falta de interacción con ONGD vascas (Guatemala- Euskadi).</li> <li>- Falta una visión más actualizada y estratégica del enfoque de empoderamiento. (además muy centrado en lo económico)</li> <li>- Acote territorial al departamento de Sololá (alianza con EPTS dado que se trabaja en todo guate o becas en otros departamentos.).</li> <li>- Falta una especialización más acotada o priorización temas clave a los que EA-LA puede aportar (saber hacer).</li> </ul>

## ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS EXTERNAS
<p>GENERAL- COMUNES (GUATE/EUSKADI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Despertado la creatividad para la supervivencia.</li> <li>- Impulso global local, políticas LGTBI+, defensoras, arte, apuestas innovadoras</li> <li>- Más recursos a corto.</li> <li>- Mas MMCC orientados a la defensa de DH, independientes</li> <li>- Movimiento feminista y OO de mujeres más organizadas y articuladas frente a la denuncia.</li> <li>- Cierta normalidad post COVID19</li> </ul> <p>GUATEMALA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resiliencia de aliadas ante Covid</li> </ul> <p>EUSKADI:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apuestas por trabajo de empoderamiento, en auge apoyo para incidencia y participación política de las mujeres en los espacios de decisión.</li> <li>- Más herramientas y recursos de AAPP en esta línea.</li> <li>- Interés social en estas temáticas.</li> <li>- Visibilización y exteriorización violencias que estaban “tapadas”</li> </ul>	<p>COMUNES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auge de la extrema derecha</li> <li>- Más competencia de que todo el mundo vuelve a hacer cosas presenciales.</li> <li>- Impacto Covid 19 que ha generado contextos en las mujeres que se enfrentan a situación pre- Covid que se pensaban resueltas.</li> <li>- Visibilización y exteriorizadas violencias que estaban “tapadas”.</li> <li>- Afectación potencial guerra Ucrania/Rusia.</li> </ul> <p>GUATEMALA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroceso en la participación, intentos de aprobar legislación que viola DH, sobre todo de las mujeres.</li> <li>- Impacto Covid 19 que ha generado contextos en las mujeres que se enfrentan a situación pre- Covid que se pensaban resueltas (NNBB).</li> <li>- Cambio de gobiernos y desgastes para iniciar procesos políticos.</li> <li>- Retroceso en la escolarización en Guatemala por covid19 y retrasos en aprendizaje. (Internacionalización y acceso a tics), abandono escolar, etc.</li> <li>- Abandono y migración (por trabajo y migración de cerebros).</li> </ul>

**Tabla: DAFO ESTRATEGIAS**

MATRIZ DAFO		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	AMENAZAS DEL ENTORNO
<b>DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	<b>FORTALEZAS</b> <b>(Puntos Fuertes)</b>	<p>Estrategias a <b>potenciar para crecer</b> aprovechando nuestras fortalezas y las oportunidades del exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONTINUAR ESTRATEGIAS INICIADAS EN GUATEMALA: ESCUELA POLITICA, COLECTIVO DE ORGANIZACIONES DE SOLOLA, POTENCIAR PARTE POLITICA, ECONOMICA, INTERCAMBIO Y SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS GUATE EUSKADI.</li> <li>- POTENCIAR ALIANZAS CON LAS 4 SOCIAS ACTUALES (INTERCAMBIO Y SINERGIAS)</li> <li>- APUESTA POR EL TRABAJO CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO.</li> <li>- SEGUIR APOSTANDO POR EL AR'TE, EXPRESIÓN Y PROPUESTAS ALTERNATIVAS PARA DIFUNDIR TEMÁTICAS VINCULADAS A DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES.</li> <li>- SEGUIR TRABAJANDO CON MMCC LOCAL, POTENCIAR LO QUE HACEN LAS SOCIAS CON MMCC LOCALES.</li> <li>- EL RECONOMIENTO EXTERIOR (OOSS, DONANTES) APROVECHARLO PARA AMPLIAR ZONA SOLOLA A COLINDANTES.</li> <li>- POTENCIAR LAS BECAS ORIENTADAS A LA ALFABETIZACIÓN POST COVID, ENCAJADAS EN PE Y EN MISIÓN CON UNA DIVERSIFICACIÓN DE OFERTA EN PARTICIPACIÓN.</li> </ul>	<p>Estrategias para <b>enfrentarse a las amenazas</b> desde nuestras fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SISTEMA DE MONITOREO – ALERTA.</li> <li>- DIFUNDIR CONOCIMIENTO DE LA REALIDAD DE GUATEMALA Y VIOLACIONES DE DERECHOS DESDE EL CONOCIMIENTO DE EA-LA Y SUS SOCIAS DESDE UNA VISIÓN ALTERNATIVA A LA PLANTEADA COMO LA DERECHA-</li> <li>- MIGRACIÓN COMO UN VALOR POSITIVA-MUJERES MIGRADAS, FEMINISMO COMUNITARIO, DECOLONIAL</li> <li>- APUESTA DIFERENCIADORA EN EPTS.</li> </ul>
	<b>DEBILIDADES</b> <b>(Puntos débiles)</b>	<p>Estrategias de <b>reorientación de las debilidades</b> aprovechando las oportunidades externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- APOSTAR POR NUEVAS ALIANZAS CON MOVIMIENTO FEMINISTA INTERNACIONAL, DEFENSORAS DH, NACIONAL, VASCO, YA ARTICULADAS</li> <li>- SELECCIÓN DE MMCC, CON QUIEN ESTABLECER ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN CONJUNTA.</li> <li>- VISIBILIZACIÓN EN UNIS Y ASOCIACIONES. PUEBLOS DONDE HAY PRESENCIA EPTS PARA CONSEGUIR PERSONAL VOLUNTARIO, SOCIAS, ETC.</li> <li>- PLAN PROEQUIDAD, APROVECHANDO RECURSOS EXTERNOS.</li> <li>- PRESENTAR K1 BASTANTES, CON APOYO TÉCNICO DE ALTA CALIDAD.</li> <li>- REORIENTAR LA ESTRATEGIA PRODUCTIVO HACIA EMPODERAMIENTO POLÍTICO Y ECÓNOMICO EN GUATE.</li> <li>- ALIANZAS CON OO VASCAS CON EXPERIENCIA FEMINISTA.</li> <li>- TENER UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN TDC, CON ACOMPAÑAMIENTO EXTERNO ESPECIALIZADO.</li> </ul>	<p>Estrategias para <b>sobrevivir a las amenazas</b> con nuestras debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PLAN ECONOMICO FINANCIERO</li> <li>- PLAN VOLUNTARIADO</li> <li>- PLAN RRHH (SALARIAL, FORMACIÓN, FUNCIONES)</li> <li>- PLAN COMUNICACIÓN, URGENTE PARTE DE CAPTACIÓN DE FONDOS PROMOVIDO POR EL RESPONSABLE DE ÁREA.</li> <li>- FORMACIÓN PARA NO PERDER SUBVENCIONES</li> <li>- PRESENCIA DE LAS OOSS EN EUSKADI PARA VISIBIZARLES EN MMC, Y DONANTES.</li> <li>- PRESENCIA EN ESPACIOS VASCOS COMO CONGD EUSKADI.</li> </ul>

# **II. PARTE**

## **Hacia dónde caminamos juntas**

### 3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES: Quiénes somos y desde dónde actuamos

#### MISIÓN

Somos una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONGD) que promueve el fortalecimiento de capacidades de personas y organizaciones en Guatemala y en Euskal Herria como sujetas políticas, acompañando procesos de cambio que apuestan por la autonomía y el empoderamiento individual y colectivo, político y económico para el cumplimiento efectivo de sus derechos humanos.

Todo ello, a través de la implementación de proyectos de cooperación, educación y comunicación para la transformación social, el impulso a espacios de reflexión, participación, intercambio y formación sobre la defensa del territorio cuerpo- tierra, la participación política, la soberanía alimentaria, la equidad de género, la diversidad sexual y cultural, la sostenibilidad ambiental y los derechos humanos.

#### VISIÓN

En 2025 seremos reconocidas por ser una organización feminista que apuesta por el cumplimiento efectivo de los derechos de las mujeres diversas en Euskal Herria y Guatemala, a través de nuestro compromiso con la transformación social: la innovación, las alianzas con otras organizaciones feministas y la difusión sobre los avances en la defensa de los DDHH. Especialmente de las mujeres y personas LGTBIQ+, visibilizándolas como sujetas políticas- que participan en primera persona- aportando sus conocimientos, cosmovisión, experiencias y saberes, reconociendo así su trabajo en favor del cumplimiento de los Derechos humanos.

En los próximos 4 años, EA-LA seremos una organización mejor articulada internamente, estable y sostenible económicamente, fortalecida en su funcionamiento interno, formada y con mayor base social y voluntariado comprometido; que ha logrado definir sus estrategias políticas de actuación de manera participativa, incorporando mecanismos evaluativos que le permiten valorar y dar a conocer su impacto en el cambio deseado (TdC).

## VALORES IDENTITARIOS A POTENCIAR ESTO 4 AÑOS

VALORES	DEFINICIÓN
<b>SOLIDARIDAD</b>	Compromiso de colaborar con colectivos (priorizando a mujeres diversas), donde las personas protagonistas de las acciones sean las propias destinatarias y el rol de la entidad no sea hacer, sino acompañar y dejar capacidades instaladas para procesos de cambio de la sociedad.
<b>REFLEXIVA Y CRÍTICA</b>	<p>Posicionamiento de conocer las realidades en las que vivimos, trabajamos y desde dónde partimos para reconocer los retos, avances, logros y aprender de los mismos.</p> <p>Búsqueda de conocimiento relevante y confiable acerca del mundo</p> <p>Pensar con destreza razonable, reflexiva y responsablemente enfocándose en tomar una decisión respecto a que creer o hacer.</p>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Impulso a procesos de cambio de mejora de la realidad social, dónde las personas involucradas son protagonistas de los mismos para la consecución de los objetivos propuestos desde su accionar.
<b>INNOVACIÓN</b>	Valor añadido y apertura al cambio, aplicación de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para lograr los cambios deseados hacia una sociedad más justa, igualitaria y sostenible.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	Permanencia de los resultados conseguidos con la ejecución de nuestros procesos, para el desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

## 4. La teoría del cambio subyacente a nuestra estrategia de actuación

En el marco de avanzar hacia un enfoque orientado a resultados y cambios, nuestro nuevo Plan mantiene elementos de la gestión estratégica tradicional (misión- visión, valores y líneas estratégicas) pero en el marco de una lógica de pensamiento distinta. Es decir, incorporando elementos de mejora de nuestra actuación (búsqueda de la mejor y calidad en lo que hacemos) como el pensamiento y reflexión estratégica basada en que los logros no sólo dependen de las líneas de acción orientadas a nuestra población sujeto y las organizaciones con las que trabajamos, sino desde el convencimiento de que nuestra forma de trabajar (procesos) articulación interna, políticas de actuación y estructura organizativa en general, también tiene efectos e impacto en los logros pretendidos.

Una teoría de cambio es una metodología para presentar gráficamente, con una lógica causal, los objetivos que busca alcanzar el proyecto, programa o estrategia organizativa y la manera concreta con la que se propone conseguirlos

Programar la estrategia del próximo periodo de EA-LA, desde esta forma de trabajar, nos ha aportado un ejercicio de visualización creativa y consciente que nos permite concentrar nuestra energía en determinadas realidades futuras no sólo posibles, sino también probables y deseables. Sobre todo, estableciendo un conjunto de supuestos y proyecciones sobre cómo creemos que se puede llegar a desplegar la realidad en un futuro próximo con base en: i) un análisis realista de contexto; ii) una autovaloración de nuestras capacidades de facilitación de proceso; y iii) una explicitación crítica de nuestros supuestos (Retolaza, I.; 2010).

Supone un ejercicio de aprendizaje que incentiva un pensamiento flexible, necesario para el análisis de procesos complejos de cambio social como en el que aportamos. El gráfico/mapa que presentamos a continuación es un diagrama del cambio que pretendemos acompañar, que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato. Además, es una herramienta de proceso que nos ayuda a evaluar de forma crítica y reflexiva sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos y visibilizando qué logramos aportar al cambio y la transformación social.

Por ello, a la luz de la evaluación del Plan anterior y los aprendizajes que hemos incorporado en dicho proceso, hemos definido una nueva teoría del cambio de nuestra labor que se puede ver a continuación. Es el modelo lógico que permite visualizar la estructura organizativa necesaria y la forma de trabajar que consideramos necesaria para, en conjunto, lograr el cambio deseado. Además, hemos definido los supuestos que consideramos necesario se cumplan para poder alcanzar nuestros objetivos organizacionales (misión).

La teoría del programa se centra en tres dimensiones clave: resultados, procesos y elementos estructurales. Los Resultados (o pilares del cambio) entendidos como los cambios en una determinada situación producidos por nuestra intervención; Los procesos como mecanismos internos de trabajo en nuestra forma de actuar (cómo se toman las decisiones, cómo se relacionan la secuencia de actividades, etc.); y la Estructura: la organización de los recursos internos para conseguir las metas previstas abarcando elementos como el liderazgo, las estrategias, las alianzas y los recursos necesarios para ello.



**ESTRUCTURA**

**POLÍTICA Y ESTRATEGIA (Intangibles)**

Valores (5): Solidaridad, reflexión crítica, participación, innovación y sostenibilidad  
 Líneas de acción estratégica (6)  
 Líneas transversales (4): Enfoque de derechos, Feminismo, Diversidad sexual y de género, enfoque ecosocial y participación y fortalecimiento de capacidades.

**RECURSOS PARA EL CAMBIO (tangibles)**

Recursos materiales (instalaciones, materiales): 1 local en Bilbao 1 Algorta, equipos, etc.  
 Recursos humanos: 3 T contratados + 1 D y 4 JD + 1 D + 1-3 Vol/prácticas  
 Recursos económicos

**AGENTES DEL CAMBIO**

Equipo: JD- Voluntariado, equipo técnico, socias  
 Población sujeta: Mujeres diversas en Guatemala y EH  
 Sociales locales: Organizaciones y movimiento feminista y LGBTBI+, Redes internacionales de defensoras  
 Financiadores públicos: AVCD, DFB, Ayuntamiento de Bilbao, otros ayuntamientos de Bizkaia, Navarra  
 Donaciones privadas

**PROCESOS**

**1. PROCESOS ESTRATÉGICOS**

- Planificación y evaluación estratégica
- Género en EALA y socias
- Captación de recursos y sostenibilidad financiera

**2. PROCESOS OPERATIVOS**

- Planificación y evaluación de proyectos
- Comunicación para la Transformación Social.

**3. PROCESOS DE APOYO**

- Voluntariado / Compromiso con la ciudadanía
- Gestión contable.

**OUTPUTS- PRODUCTOS CLAVE**

Proyectos de empoderamiento en Guatemala  
 Proyectos EPTS en EH  
 Proyectos de intercambio de experiencias y redes  
 Campañas captación de RRHH y €

**CONTEXTO**

**RESULTADO FINAL- CAMBIO ESPERADO**

Mujeres y organizaciones diversas de Guatemala y Euskal Herria fortalecidas como sujetas políticas que apuestan por la autonomía y el empoderamiento individual y colectivo, político y económico en el cumplimiento de sus derechos humanos

**ESTRATEGIA 1:**

Fortalecimiento de organizaciones, colectivos y movimientos feministas orientados al empoderamiento político y económico de mujeres diversas en EH y Guatemala

**ESTRATEGIA 2:**

Apoyo a la reflexión e intercambio de experiencias y visibilización en 1 persona de acciones en favor de la defensa de los derechos de las mujeres diversas (defensa del territorio cuerpo- tierra, la participación política, la soberanía alimentaria, la equidad de género, la diversidad sexual y cultural y la sostenibilidad ambiental)

**ESTRATEGIA 3:**

Implicación y compromiso a través del voluntariado y el apoyo de la ciudadanía a través de campañas innovadoras de comunicación y captación de fondos

**RESULTADOS INTERMEDIOS- PILARES DEL CAMBIO**

**TABLA DE SUPUESTOS Y CREENCIAS DE LA TEORÍA DEL CAMBIO**

<b>ESTRUCTURA</b>	<b>CONTEXTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación es un valor clave en EA-LA y por ello no podemos “actualizar” o crear políticas sin ella, es necesario protocolizar las formas y tiempos</li> <li>- M, V, valores asumidos por todo EA-LA (ET, Vol/Prac, JD)</li> <li>- Es importante renovar y ampliar la Base social, sobre todo joven por el relevo generacional</li> <li>- Descartar mentes cerradas en cuanto el acceso a nuevos recursos, nuevas formas de financiación o socias (cuotas) que pasen de aportar a Becas a aportar a proyectos específicos o al Proyecto EA-LA en su globalidad (misión)</li> <li>- Necesitamos un equipo formado y actualizado a los nuevos retos de la cooperación, la EPTS y la comunicación para la TS</li> <li>- Es importante validar los puestos, tareas, capacidades para disponer un equipo suficiente al volumen de trabajo</li> <li>- No es posible avanzar hacia la estabilidad financiera, sin un plan b (o de emergencia financiera) por si no llegan los fondos previstos</li> <li>- No podemos mantenernos “alejados” del sector, ni en EH ni en Guatemala por lo que las alianzas estratégicas son clave para lograr cambios de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es determinante la evolución del contexto en Centroamérica en lo referido a la violación de los derechos Humanos (Honduras, Nicaragua, etc.)</li> <li>- Partimos de que los cambios de gobiernos siguientes no van a “atacar” el trabajo a favor de la defensa de los derechos de las mujeres</li> <li>- En EH sigue habiendo apoyo institucional y social a favor del trabajo hacia Guatemala y la defensa de los derechos de las mujeres</li> <li>- Encontramos aliadas feministas en Guatemala para hacer sinergia con nuestras apuestas</li> </ul>
<b>PROCESOS</b>	<b>CAMBIO DESEADO Y PILARES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sin dirección no podemos funcionar (dirección estratégica, es decir es necesario aplicar el PE)</li> <li>- El equipo técnico necesita una coordinación/dirección formada y con habilidades directivas y de gestión</li> <li>- Es necesario trabajar desde un enfoque de cuidados de las personas</li> <li>- Necesitamos incorporar los aprendizajes de etapas pasadas para avanzar hacia la mejora de la organización y darle estabilidad</li> <li>- El trabajo por procesos puede facilitar la fragmentación social del ET y entre ET y directivo o antigua área de becas.</li> <li>- Es importante que incorporemos reuniones efectivas y eficientes para optimizar los tiempos y la toma de decisiones basada en datos</li> <li>- Incorporar poco a poco un sistema de evaluación que nos permita ver el impacto de las acciones/proyectos/estrategias y poder difundirlas</li> <li>- Para estabilizar al equipo importante recuperar la figura del voluntariado y personas en prácticas en EA-LA en los pueblos en los que estamos (Bilbao, Getxo, Eibar, Navarra, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para lograr impactar en el fortalecimiento de mujeres diversas y de organizaciones feministas, es clave la creación de alianzas con nuevas aliadas con capacidad para llevar a cabo iniciativas en Guatemala</li> <li>- Es clave conocer y dar a conocer la realidad de las violaciones de derechos humanos en Guatemala (observatorio) recogiendo de otras fuentes clave</li> <li>- Incorporar la evaluación de impacto para poder valorar los logros de nuestras estrategias (pilares del cambio) y su impacto en nuestro cambio deseado (misión)</li> <li>- Abrir la mente para ampliación geográfica en Guatemala (ampliar Sololá) y realizar acciones de empoderamiento político a nivel de región/país.</li> <li>- Los 3 pilares del cambio deben implementarse de manera articulada entre todo EA-LA, sin compartimentos estancos.</li> </ul>

## 5. Nuestro equipo y las aliadas para los sectores priorizados

Para alcanzar nuestro cambio deseado (misión), hemos realizado una priorización de agentes con quien deseamos trabajar de la mano para el cumplimiento efectivo de los derechos de las mujeres diversas en Euskal Herria y Guatemala, a través de nuestro compromiso con la transformación social.

Nuestra **priorización sectorial** está enfocada a:

- Acompañar y potenciar organizaciones y redes de defensoras y defensores de Derechos Humanos, principalmente de las mujeres diversas.
- Favorecer la autonomía y el empoderamiento individual y colectivo, político y económico de las mujeres.
- Apostar por las nuevas masculinidades.
- Apoyo y acompañamiento a personas LGTBI+ que defienden la diversidad Sexual y de Género.
- Acompañar y potenciar organizaciones que luchan contra la violencia machista.

El trabajo de acompañamiento de estos sectores estará liderado por el **equipo humano de EA-LA**, compuesto por:

- Asamblea de socios y socias en EH (Euskadi, Navarra y otras partes de la Península)
- Junta directiva
- Equipo técnico asalariado
- Equipo de voluntariado y en prácticas

Para esta labor **nuestras socias/aliadas** son:

- Mujeres y organizaciones que trabajan por la defensa de los derechos de las mujeres, desde un enfoque feminista.
- Mujeres y organizaciones que trabajan por el fin de la violencia contra las mujeres.
- Mujeres y organizaciones que buscan la construcción y la consolidación de políticas públicas para la promoción y desarrollo de las mujeres, así como el marco institucional y legal que garanticen la integridad de las mujeres y el ejercicio de su ciudadanía plena.
- Redes de defensoras de DDHH.
- Grupos de mujeres jóvenes feministas.
- Escuelas de empoderamiento de Euskal Herria.
- Casas de las mujeres.
- Hombres y organizaciones de hombres que trabajan en un nuevo modelo de masculinidad.

**Características** deseadas de las **socias**:

- Posicionamiento político claro, tanto en el análisis de la realidad como en las acciones que proponen para su transformación desde un enfoque feminista.
- Base social, preferiblemente amplia, enraizada en las comunidades y en el ámbito local. Si no es así al menos que existan unas relaciones fluidas con las comunidades y que sus propuestas institucionales surjan desde ese nivel.

- Estructura organizativa democrática, que permita la participación activa de las bases y de todas las partes de la organización en las decisiones estratégicas.
- Equipos técnicos y directivos comprometidos con el cambio social y compartiendo la visión del desarrollo de la organización; relaciones internas basadas también la horizontalidad y transparencia en la comunicación.
- Ejecución de acciones orientadas a fortalecer y a empoderar a las bases sociales, a fin de que éstas sean sujetos de cambio, tendentes a su autonomía y autogestión. Claridad en el impacto de los servicios y productos que se esperan del actuar de la organización y en la sostenibilidad de los mismos.
- Coherencia entre las acciones realizadas y los límites marcados. Organizaciones de mujeres o mixtas que cuenten con un Plan de género y prioricen el trabajo en pro de la equidad de género y el empoderamiento de mujeres.

En esta etapa buscamos ampliar nuestra **red de ALIANZAS:**

En EA-LA teniendo la necesidad de abordar los retos globales desde una perspectiva más integral y multidimensional, buscamos involucrar a diferentes agentes sociales, educativos, académicos e institucionales para la creación de alianzas. Estas alianzas y conexiones, favorecerán que se produzcan cambios en las relaciones de poder y en las formas de mirar a las otras y a los otros.

Apostamos por crear alianzas no solo entre EA-LA y las organizaciones del sur geográfico, sino que también, entre las organizaciones vascas y las guatemaltecas en lucha por la defensa del territorio cuerpo tierra de las mujeres y entre las propias mujeres que participan en las acciones que planteamos en nuestros procesos. Estas alianzas, en muchas ocasiones se convierten en permanentes y en protagonistas de futuros procesos.

Las alianzas que se promueven y se generan, gracias también a los intercambios con otras organizaciones de mujeres, en defensa de los derechos de las mujeres, convierten aun más en sostenibles los propios procesos, contribuyendo así en la construcción de una comunidad feminista de mujeres fortalecida

Por todo esto, desde EA-LA trabajamos por crear redes entre nuestras socias y aliadas para fortalecer así los procesos y que el impacto en la población sea mayor.

Por ello, buscaremos potenciar alianzas con otras entidades y organizaciones:

- Agentes de cooperación.
- Áreas de juventud de municipios.
- Colegios y/o Universidades
- Movimientos Sociales.
- Movimiento Feminista en EH y Guatemala.
- Escuelas de Empoderamiento.
- Grupos de hombres que impulsan procesos hacia modelos sustitutivos de masculinidad.
- Financiadoras públicas y privadas alineadas con nuestra misión y teoría del cambio.
- Redes internacionales.
- Ayuntamientos y asociaciones de pueblos de EH.
- Medios de Comunicación Locales tanto de EH como de Guatemala.

## 6. Líneas de actuación para 2022-2025: Despliegue de la política y la estrategia

### ESTRUCTURA Y PROCESOS (Líneas internas)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>1. ASENTAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>1.1 Ampliar la base social y el voluntariado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de la política/protocolo de voluntariado (recepción, tareas, acompañamiento, responsables, etc.)</li> <li>Campaña anual para captación de socias y voluntariado (y/o gente en prácticas).</li> <li>Actualización de la base de datos de socias actuales para oferta de donaciones diversificada.</li> <li>Implementación de acciones y herramientas de interacción con voluntariado/socias/donantes.</li> </ul>
	<b>1.2 Actualizar de manera participativa las políticas estratégicas para el desempeño de la entidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobar Plan de comunicación de EA-LA elaborado.</li> <li>Aprobación del Plan de educación para la transformación social revisada versión 2019.</li> <li>Aprobación de la política de género revisada de 2018.</li> <li>Puesta en marcha del Plan de Formación (cursos en feminismo, arte e innovación, comunicación para la transformación, gestión estratégica, etc.) aprobado</li> </ul>
	<b>1.3 Mejora de la gestión de los RRHH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de RRHH y cuidados (pacto laboral, traspasos, seguimiento personas, etc.) con definición de puestos, tareas y protocolo de contratación (laboral y de consultorías externas). (</li> <li>Implantación de un protocolo aprobado de reuniones eficaces y eficientes con mecanismos de coordinación interna (ET/Voluntariado/JD)</li> <li>Aumento de personal vinculado al ET (contratado/prácticas/ voluntario)</li> <li>Disposición de una persona para la dirección de la entidad y la coordinación del equipo técnico.</li> </ul>

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>2. APUESTA POR LA SOSTENIBILIDAD DE EA-LA</b>	<b>2.1 Estabilización financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar en asamblea el Plan económico financiero para estabilidad (previsión) a 2 años dirigido por persona responsable que unifique todos los fondos (incluido becas).</li> <li>• Aprobación anual de un plan % del presupuesto (fondos propios) para formación, viajes de seguimiento, campañas estratégicas anuales para captación de fondos, etc.)</li> <li>• Aprobar un Plan de “emergencia económica” para situaciones de riesgo financiero.</li> <li>• Realizar un mapeo de nuevas financiadoras/convocatorias/calendarios.</li> </ul>
	<b>2.2 Generación de alianzas estratégicas en el sector (representación institucional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar Cartera/portafolio/presentación de iniciativas y proyectos para presentar en reuniones para alianzas.</li> <li>• Realizar el Proceso de entrada en la Coordinadora de ONGD de Euskadi.</li> <li>• Realización de reuniones de la representación institucional con Financiadores públicos y privados, potenciales donantes privados y otras aliadas estratégicas en los sectores priorizados tras el mapeo de potenciales aliadas.</li> <li>• Realizar un MAPEO de organizaciones movimientos, asociaciones y MMCC con las que se pueda generar convenios, alianzas o red priorizando aliadas feministas o de defensoras de DH en Guatemala ya articuladas.</li> </ul>
	<b>2.3 Actualización de la imagen institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del logo/nombre</li> <li>• Presencia en redes/espacios de reflexión en Euskal Herria y Guatemala.</li> <li>• Socializar el PE ante socias en Guatemala y socias en Euskal Herria (y potenciales)</li> </ul>

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>3. AVANZAR EN EL TRABAJO POR PROCESOS Y ESTRATEGIAS</b>	<b>3.1 Implementación del PE en POAS anuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del equipo de trabajo de este proceso estratégico.</li> <li>• Formación en gestión estratégica/procesos de JD y responsable de dicho proceso</li> <li>• Elaboración de la operativización de las Recos de la evaluación (2022) y los POA 2023, 2024 y 2025 junto a los despliegues anuales de cada área /proceso de trabajo</li> <li>• Programación anual de espacios de reflexión conjunta (JD, ET y voluntariado) para cuestiones estratégicas de la organización.</li> <li>• Desarrollar un sistema de evaluación (de lo estratégico a lo operativo y las intervenciones).</li> </ul>
	<b>3.2 Avance hacia una gestión por procesos (con liderazgos horizontales en vez de organigrama vertical)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inserción del área de EPTS actual en la nueva de Proyectos.</li> <li>• Delimitación de acciones que requieren la colaboración de la persona responsable de comunicación y cooperación de EA-LA y de éstos con responsable EPTS.</li> <li>• Diseño de 3 procesos estratégicos para este periodo (Gestión estratégica Género y comunicación) con sus equipos de trabajo conformados.</li> <li>• Implementación del proceso Plan de acción Pro-equidad.</li> <li>• Puesta en marcha de los otros 2 nuevos procesos: el sistema de gestión estratégica y evaluación. Inicio del de Comunicación y captación de fondos.</li> <li>• Consecución de fondos y recursos para su desarrollo (humanos y financieros).</li> </ul>

**PILARES DEL CAMBIO (Líneas externas, misión)**

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>4. AVANCE HACIA UNA COOPERACIÓN FEMINISTA CON GUATEMAL</b>	<b>4.1 Creación de alianzas estratégicas con aliadas feministas en Guatemala y Centroamérica en coordinación con iniciativas EPTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el fondo de recursos financieros para proyectos de cooperación con nuevas aliadas.</li> <li>• Apoyar programas e iniciativas contra las violencias contra las mujeres y personas no normativas de sexo y género.</li> <li>• Formalizar alianzas nuevas para estrategias de actuación 1, 2 y 3 de la TdC.</li> </ul>
	<b>4.2 Fortalecimiento entre EA-LA y socias locales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a las organizaciones aliadas en relación a líneas estratégicas y transversales vinculadas a las financiadoras (actuales y nuevas)</li> <li>• Crear espacios entre las organizaciones aliadas y EA-LA para compartir aprendizajes de los procesos de género institucionales</li> <li>• Apoyo para el intercambio, búsqueda de sinergias y nuevas alianzas estratégicas incluso desde Guatemala para EH.</li> <li>• Implementación de procesos evaluativos para el conocimiento del impacto de las actuaciones.</li> <li>• Creación de un sistema de alerta/monitoreo sobre situaciones de violaciones de los DDHH de las mujeres en Guatemala</li> </ul>
	<b>4.3 Articulación de las líneas sectoriales de actuación hacia el empoderamiento político y económico de mujeres diversas y personas LGTBIQ+ en coordinación con EPTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del programa de becas para su inserción en la línea de empoderamiento político y económico con Guatemala</li> <li>• Análisis estratégico de zonas, organizaciones y líneas de acción acorde con la estrategia global para identificar nuevas acciones de fortalecimiento de capacidades y empoderamiento político y económico en todo Guatemala.</li> <li>• Ampliación de la implementación de proyectos en zonas colindantes de Sololá (incrementando el impacto territorial) vinculado a las becas de alfabetización y otros criterios estratégicos.</li> </ul>



LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>5. ASENTAR LA ESTRATEGIA DE Educación Para la Transformación Social</b>	<b>5.1 Apoyo a iniciativas innovadoras estratégicas para la difusión de temáticas vinculadas a la defensa de los derechos de las mujeres y personas LGTBIQ+.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuesta por acciones y proyectos hacia el trabajo contra la violencia hacia las mujeres y personas no normativas de sexo y género.</li> <li>• Elaborar herramientas y procedimientos para evaluar proyectos EPTS</li> <li>• Obtener recursos económicos diversificados para la puesta en marcha de nuevos proyectos EPTS.</li> <li>• Desarrollo de iniciativas de intervención alineadas con el PE 2022- 2025 y la política actualizada de EPTS, en coordinación con la responsable de proyectos de cooperación y el responsable de comunicación.</li> </ul>
	<b>5.2 Generación de espacios de reflexión, intercambio y alianzas entre Guatemala y Euskal Herria.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avanzar en iniciativas con mujeres migradas y autóctonas en Euskal Herria.</li> <li>• Dar a conocer experiencias de feminismo comunitario como apuesta diferenciadora en EPTS.</li> <li>• Generar espacios de empoderamiento político y económico de mujeres en Euskal Herria.</li> <li>• Generar espacios de reflexión e intercambio sobre masculinidades sustitutivas/nuevos modelos de masculinidad de Guatemala- Euskal Herria.</li> </ul>

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES
<b>6. APOSTAR POR UNA LÍNEA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y A LA CAPTACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>6.1 Implementación de la línea de captación de fondos diversificados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de campaña anual de captación de fondos y otras herramientas para nuevas socias (presencial y online)</li> <li>• Activación de las RRSS como medio de fundraising (recursos económicos y humanos)</li> <li>• Visitas a centros educativos (universidades, secundarias, ....), charlas para dar a conocer.</li> <li>• Diseño de la ficha actualizada para diversificación de donaciones a EA-LA</li> </ul>
	<b>6.2 Herramientas de comunicación institucional mejoradas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la Web más interactiva para captación de recursos.</li> <li>• Elaborar las Memorias Anuales con nueva imagen preparada para difusión.</li> <li>• Difundir los Boletines a socias (cuotas) y otras aliadas, con participación del ET y voluntariado.</li> <li>• Participación en eventos, jornadas y espacios que den a conocer la labor EA-LA y sus socias/aliadas entre otras ONGD vascas</li> <li>•</li> </ul>
	<b>6.3 Difusión de la situación de violación de derechos de las mujeres diversas en EH y Guatemala, los saberes, experiencias realizadas e impacto alcanzado, como motor para las acciones de incidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de información, actualización de datos “al día” sobre situación en Guatemala y Euskadi para facilitar el acceso del equipo a datos de la realidad de Guatemala, sobre todo de las violaciones de derechos desde el conocimiento de las socias.</li> <li>• Difusión de los aprendizajes de las evaluaciones y de los logros alcanzados (tanto en Guatemala como en Euskal Herria).</li> <li>• Reuniones mensuales para líneas de comunicación de proyectos (cooperación y EPTS) y estrategias para una mejor articulación de las tareas.</li> <li>• Difusión de las actividades de los procesos que están en marcha tanto en Guatemala como EH.</li> </ul>

## 7. Avanzando hacia un sistema de evaluación integrado para conocer nuestro impacto e incorporar aprendizajes.

Son 25 años de trayectoria de trabajo los que dan marco a nuestra actuación. A pesar de los retos alcanzados, las alianzas generadas y la experiencia acumulada, hemos detectado un vacío relevante en términos de la incorporación de la evaluación con un enfoque transversal a nuestra actuación, más allá del seguimiento técnico y financiero de las intervenciones.

En el mismo proceso evaluativo del Plan anterior, hemos recabado múltiples aprendizajes que nos han hecho darnos cuenta de la relevancia de poner el foco “hacia adentro” a partir de valorar los logros “hacia afuera”, pero desde un marco más integral y sistémico que rompa lógicas verticales y direccionales (tipo acción, logro, impacto), hacia una visión más integrada y participativa que permita analizar las cadenas causales de porqué determinadas formas de trabajar y actuar logran mayor impacto que otras.

Por ello este plan tiene una apuesta decidida por incorporar la evaluación como un eje clave para la mejora. En ese sentido, contemplamos ir avanzando hacia la creación de un sistema evaluativo integrado para el que iremos dando pasos:

1. En primer lugar, se van a desarrollar herramientas y dinámicas evaluativas más protocolizadas y sistematizadas con relación al área de Planificación y evaluación de proyectos.
2. Se potenciará la realización de evaluaciones de las intervenciones y acciones realizadas, desde un enfoque vinculado al cambio y la transformación social, con carácter participativo con nuestras socias de actuación.
3. Vamos a poner en marcha un proceso estratégico vinculado a la gestión, que incorpore elementos de evaluación de la organización, elaborando un protocolo de trabajo que estará a cargo de una persona “responsable de dicho proceso”, formada y que motive y potencie acciones evaluativas en varios niveles: proyectos, áreas, procesos y al nivel más estratégico (políticas institucionales como voluntariado, género, comunicación u otras).
4. Además, vamos a impulsar espacios de reflexión organizativa interna del equipo humano de EA-LA (tanto técnico, directivo como voluntario) para que, desde ahí, podamos pararnos a extraer los aprendizajes de las experiencias pasadas (en todos los niveles) y disponer elementos clave para la toma de decisiones participada.
5. Por último, el propio plan dispone de un marco de análisis de evaluación basado en indicadores “ruta” para su seguimiento anual y la evaluación final que de forma participativa realizaremos en 2025, liderada por el equipo de Gestión estratégica de la organización. Dicho marco incluye indicadores de proceso, resultado e impacto contenidos. Además, los POA anuales contarán con elementos y fichas valorativas para actualizar los propósitos de este plan con base a las reflexiones realizadas anualmente y las del final de la etapa. Se trata de documentos de trabajo interno de la organización que se incluyen como anexo interno a este plan.

# **ANEXOS INTERNOS: Matriz de Seguimiento y Evaluación | POAS Anuales**